

陳奕尊 Louisa 松誼企管資深顧問

Louisa 擁有超過廿年的扎實企業工作經歷，歷練 HR、營運、國際事務等機能，涵蓋零售、製造與服務產業之跨國企業，包括宜家家居(IKEA)、英商 M&S、食益補(白蘭氏)，以及統一超商。她擅長人才診斷、策略人資體系導入及領導力發展等主題，擔任專任講師時，總能運用自身豐富的管理經驗，搭配活潑又有系統的教學及引導手法，促使學員改變並採取行動。



讓部屬不再是陌生人

卓越領導系列

文。陳奕尊

每一段關係的建立，
都是從願意付出時間開始。

在過往的職業生涯中，我有幸曾與幾位高階領導人合作，從他們身上有許多的學習。其中有位總經理，在跟他一起工作近 7 年的時間裡，我在工作上更有自信、更有彈性、更盼望突破，也更願意承擔責任，我發現自己展現了不一樣的表現和影響力。

我相信不只我有所成長。他所帶領的團隊，整體績效在幾年間就有長足的增長，讓台灣區的業績傲視其他區域。

這位總經理所做，我認為能讓團隊績效成長的關鍵，就是有計畫地經常和部屬面談。每一到兩個

月，他一定安排時間與部屬一對一會談，討論對方近期的工作或是能力上的發展。會談的時間頂多一個小時，但他一定全神貫注，問得多，聽得更多，從中部屬大多能自己找到下一步作法。他評論得少，卻總是精準到位，提供從他的經驗與職位而來，不一樣的高度與視野，經常讓人感覺如獲至寶。當然，如果你在茶水間或他行程空檔堵到他討論事情，短短的 5 到 10 分鐘中，也必然有如此的效果。

現在，在我輔導的企業中，遇過很多主管，基本上除非必要，否則根本不會跟部屬說到話。他們認為，定期有部門週會或月會讓部屬做工作報告，自己再下指導就可以了；尤有甚者，有些主管跟部屬只有在工作上出問題時，才會會面。想當然爾，面對這種談話，雙方必定避之唯恐不及。綜觀來看，這種主管的下場，往往是得自己拚了老命地拖著團隊走，然後怨嘆自己得校長兼撞鐘；最慘的，無非是團隊績效不彰，而自己卻束手無策。

提升團隊績效的第一步，就是主管必須給出時間。

這段時間的主角不是主管而是部屬，不是主管下指令而是部屬說想法。這段時間請從手機和電腦

螢幕中離開，專注地與部屬同在。

面談時，在你又如平日習慣，開始要下指令甚至批判前，請試著先問部屬以下幾個問題：

- 你的目標是什麼？
- 你已經做了什麼？
- 目前有什麼成效？
- 是什麼帶來成功？
- 你遇到什麼挑戰？
- 可以怎麼樣解決問題和挑戰？
- 你希望我提供什麼協助？
- 我們要怎麼確認這個作法有效？
- 我們下一次何時要再見面討論與追蹤？

我知道知易行難，而萬事起頭更難。待會讀完文章，何不試著和部屬訂出第一次面談的時間，那將會是雙方建立關係，並且啟動卓越績效的新開始。

井小編碎碎念

當然，我們還需要學習更多高效工作管理的技巧來搭配使用，才可以讓效果加倍，這也將是我們未來專欄分享的主題。

更多資訊可以聯繫松誼團隊洽詢 [Excellent 卓越領導系列課程](#)。

我們都知道，人與人的關係需要投資時間去建立與維繫，和部屬也是。我們不會期待和陌生人有工作默契與信任關係，而如果你從沒和部屬針對他的工作狀況對話與討論、如果你從不知道他在工作上的成就與挫折、如果你從沒有給過他個別的支持與協助，你們的關係跟陌生人又有什麼差別呢？如果你從不和部屬溝通你的期待、每次都只是盯著電腦匆匆打發對方、或是不耐煩地批判部屬的作法，你又如何期待他會主動積極地產出期待的成果？